

# АЛГОРИТМІЧНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОФІЛЮ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

© 2015 ПОБЕРЕЖНИЙ Р. О.

УДК 65.012.23

## Побережний Р. О. Алгоритмічна модель формування стратегічного профілю розвитку машинобудівного підприємства: практичний аспект

Мета статті полягає у представленні пропозицій з формування стратегічного профілю підприємства та визначенні відповідних «точок зростання» як додаткового інструменту формування та реалізації загальної стратегії розвитку. У результаті дослідження запропоновано методичний підхід до формування концепції розвитку машинобудівного підприємства, що дозволить менеджерам та управлінцям вищого рівня підвищити якість управлінських рішень у процесі формування стратегій розвитку. З використанням положень теорії нечітких множин кількісно визначено межі якісних ознак інтегральних показників для побудови матриці стратегій розвитку з розмежуванням її на 9 квадрантів. Дана матриця є інструментом забезпечення підвищення ефективності управлінських рішень у процесі стратегічного управління розвитком підприємства. Також проведено позиціювання 18 машинобудівних підприємств Харківського регіону за результатами 2013 р. Для деталізації змісту сформованої стратегії розвитку та розробки комплексу необхідних управлінських заходів запропоновано алгоритмічну модель формування стратегічного профілю розвитку підприємства, що дозволить визначити вплив системоутворюючих сфер життєдіяльності підприємства за збалансованою системою показників на його загальний розвиток та обрати найбільш дієву функціональну стратегію розвитку підприємства. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є методичне забезпечення формування комплексу загальних і локальних цілей розвитку підприємства у відповідності до обраної стратегії розвитку.

**Ключові слова:** стратегія, рівень розвитку, матриця стратегій, теорія нечітких множин, стратегічний профіль підприємства.

**Рис.:** 6. **Табл.:** 4. **Формул:** 1. **Бібл.:** 11.

**Побережний Роман Олегович** – асистент, кафедра організації виробництва та управління персоналом, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Фрунзе, 21, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** pn.24@mail.ru

УДК 65.012.23

## Побережний Р. О. Алгоритмическая модель формирования стратегического профиля развития машиностроительного предприятия: практический аспект

Цель статьи состоит в представлении предложений по формированию стратегического профиля предприятия и определении соответствующих «точек роста» как дополнительного инструмента формирования и реализации общей стратегии развития. В результате исследования предложен методический подход к формированию концепции развития машиностроительного предприятия, который позволит менеджерам и управленцам высшего уровня повысить качество управленческих решений в процессе формирования стратегий развития. С использованием положений теории нечетких множеств количественно определены границы качественных признаков интегральных показателей для построения матрицы стратегий развития с разделением ее на 9 квадрантов. Данная матрица является инструментом обеспечения повышения эффективности управленческих решений в процессе стратегического управления развитием предприятия. Также проведено позиционирование 18 машиностроительных предприятий Харьковского региона по результатам 2013 г. Для детализации сформированной стратегии развития и разработки комплекса необходимых управленческих мер предложена алгоритмическая модель формирования стратегического профиля предприятия, которая позволит определить влияние сфер жизнедеятельности предприятия, в соответствии со сбалансированной системой показателей, на его общее развитие и поможет выбрать наиболее эффективную функциональную стратегию его развития. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является методическое обеспечение формирования комплекса общих и локальных целей развития предприятия в соответствии с избранной стратегией развития.

**Ключевые слова:** стратегия, уровень развития, матрица стратегий, теория нечетких множеств, стратегический профиль предприятия.

**Рис.:** 6. **Табл.:** 4. **Формул:** 1. **Библ.:** 11.

**Побережний Роман Олегович** – асистент, кафедра організації виробництва та управління персоналом, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Фрунзе, 21, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** pn.24@mail.ru

UDC 65.012.23

## Poberezhnyi R. O. Algorithmic Model of Formation of Strategic Profile of Development of Machine-Building Enterprise: Practical Aspect

The article's aim is to present proposals to develop a strategic profile of enterprise and determine the appropriate «growth points» as an additional tool for the formation and implementation of the overall development strategy. As result of research, a methodical approach to the formation of the concept of development of machine-building enterprise has been proposed, which will provide managers and senior managers with possibility to improve the quality of management decisions in the process of forming the development strategies. Using the fuzzy sets theory, a quantified determining of boundaries of the qualitative features of integral indicators was carried out to build the matrix of development strategies with dividing it into 9 quadrants. This matrix represents a tool to provide with improving efficiency of management decisions in the strategic management of the enterprise's development. Also a positioning of 18 machine-building enterprises of Kharkiv region by the results of 2013 has been carried out. Aimed at detalization of the formed development strategy and elaboration of complex of necessary management measures, an algorithmic model to form the strategic profile of enterprise has been proposed, which will help to determine the influence of activity spheres of enterprise, in accordance with the balanced system of indicators, on its overall development and will assist when choosing the most effective operational strategy for the enterprise's development. Prospect of further research in this area is the methodical support of forming a complex of the general and local development objectives of enterprise according to the chosen strategy of development.

**Key words:** strategy, level of development, matrix of strategies, fuzzy sets theory, strategic profile of enterprise.

**Pic.:** 6. **Tabl.:** 4. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 11.

**Poberezhnyi Roman O.** – Assistant, Department of Organization of Production and Management Personnel, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (vul. Frunze, 21, Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** pn.24@mail.ru

Сьогодні, в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища особливої уваги заслуговує впровадження найбільш дієвих та ефективних методичних підходів щодо стратегічного управління розвитком сучасного машинобудівного підприємства. Вдало обрана стратегія є найважливішим результатом і водночас ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки вона цілеспрямовує та мобілізує використання потенціалу підприємства у визначених напрямках розвитку з урахуванням умов зовнішнього середовища. Усе це обумовлює необхідність пошуку новітніх теоретико-методологічних і методичних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства.

Процес формування стратегії розвитку підприємства ніколи не залишався поза увагою економічної науки. Проблемам теорії та практики формування та реалізації стратегії присвячені праці провідних науковців, серед яких: Василенко А. В. [1], Должанський І. З. [2], Кизим М. О. [3], Мозенков О. В. [4], Пономаренко В. С. [5], Раєвнева О. В. [6], Райко Д. В. [7], Стадник В. В. [8], Ястремська О. М. [9] та інші.

Дослідження цих науковців дозволили вирішити ряд найважливіших завдань, пов'язаних з удосконаленням діяльності підприємств за умов трансформаційного ринкового середовища України шляхом впровадження інформаційного та організаційного забезпечення розвитку підприємств, впровадження інновацій, підвищення гнучкості, конкурентоспроможності, переорієнтації сучасного менеджменту на принципи антикризового та стратегічного управління. Але складність досліджуваних питань обумовлена невирішенням окремих питань: відсутністю єдиного розуміння поняття сутності процесів розвитку в умовах існуючих протиріч зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, наявністю теоретичних і практичних проблем формування механізму управління процесами розвитку сучасного машинобудівного підприємства.

У цьому зв'язку метою статті є представлення пропозицій з формування стратегічного профілю підприємства та визначення відповідних «точок зростання» як додаткового інструменту формування та реалізації загальної стратегії розвитку.

У роботі [10] автором доведено, що формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства доцільно здійснювати за методичним підходом, основу якого складає концептуальна схема формування стратегій розвитку підприємства з урахуванням спрямованості внутрішніх та зовнішніх можливостей цього підприємства до розв'язання протиріч та суперечностей (рис. 1), що дозволить менеджерам та управлінцям вищого рівня підвищити якість управлінських рішень у процесі формування стратегій розвитку підприємства.

За результатами рішення *Етапів 1–3* методичного підходу в дослідженні побудовано інтегральні показники оцінки загального рівня розвитку та рівня сприятливості зовнішнього середовища у відповідності до мети дослідження.

Для досягнення гнучкості розрахунку інтегральних показників доцільно передбачати використання коефіцієнтів значущості часткових інтегральних показників, які

характеризують певні види складових (складових збалансованої системи показників (ЗСП): фінансову, клієнтську, бізнес-процеси, навчання та розвиток, і додатково запропоновану інноваційно-інвестиційну; для рівня сприятливості зовнішнього середовища – складові загального та інноваційно-інвестиційного середовища), що можуть мати різний ступінь впливу на формування та розробку стратегії розвитку машинобудівного підприємства.

Безпосередньо інтегральні показники загального рівня розвитку та рівня сприятливості доцільно розраховувати за методом адитивної згортки за формулою:

$$IP = \sum_{i=1}^n IЧП_i \times КЗН_i, \quad (1)$$

де  $IЧП_i$  – частковий інтегральний показник загального рівня розвитку підприємства або рівня сприятливості зовнішнього оточення за визначеними складовими;

$КЗН_i$  – коефіцієнт значущості  $i$ -го часткового інтегрального показника за визначеними складовими; їх кількісне значення доцільно визначати із застосуванням експертних методів.

За викладеними пропозиціями [10] автором були проведені дослідження з визначення загального рівня розвитку 18 машинобудівних підприємств Харківського регіону за період 2007 – 2013 рр. і дослідження з визначення сприятливості зовнішнього оточення до розвитку підприємств за цей самий період. На основі використаних результатів наведених розрахунків (табл. 1) було побудовано дев'яти-квадрантну матрицю стратегій та проведено позиціонування сукупності досліджуваних підприємств (рис. 2) – результат реалізації 3 етапу.

При розподілі площин позиціонування стратегій у матриці з розмежуванням їх на 9 квадрантів у дослідженні застосовуване положення теорії нечітких множин [11].

Для забезпечення достовірності інформації на рівні 95% кількість залучених експертів дорівнювала 20, приналежність підприємств до якісних класів було здійснено на основі аналізу інтегральних показників загального рівня розвитку підприємства –  $IP_{зрп}$  та інтегрального показника рівня сприятливості –  $ICЗ_{зовн_ср}$ . Приналежність підприємств до класів з низьким, середнім та високим рівнем загального розвитку, які відповідають в дослідженні запропонованим типам розвитку «за рівнем спрямованості», таким, як конструктивний розвиток, збалансований розвиток і деструктивний розвиток, та відповідність оцінки зовнішнього середовища як сприятливого до розвитку підприємств, експерти здійснювали за бальною оцінкою, згідно з умовами проведення якої приналежність до першого класу оцінювалася в 1 бал, до другого – в 2, до третього – в 3 бали.

За розрахованими значеннями частоти віднесення різними експертами за рівнем загального розвитку до певних класів для кожного підприємства були співставлені зі значеннями його інтегральних показників, згідно з правилами використання методу лінгвістичної змінної. Отримані данні стали вихідними для побудови функцій приналежності підприємств до класів з низь-

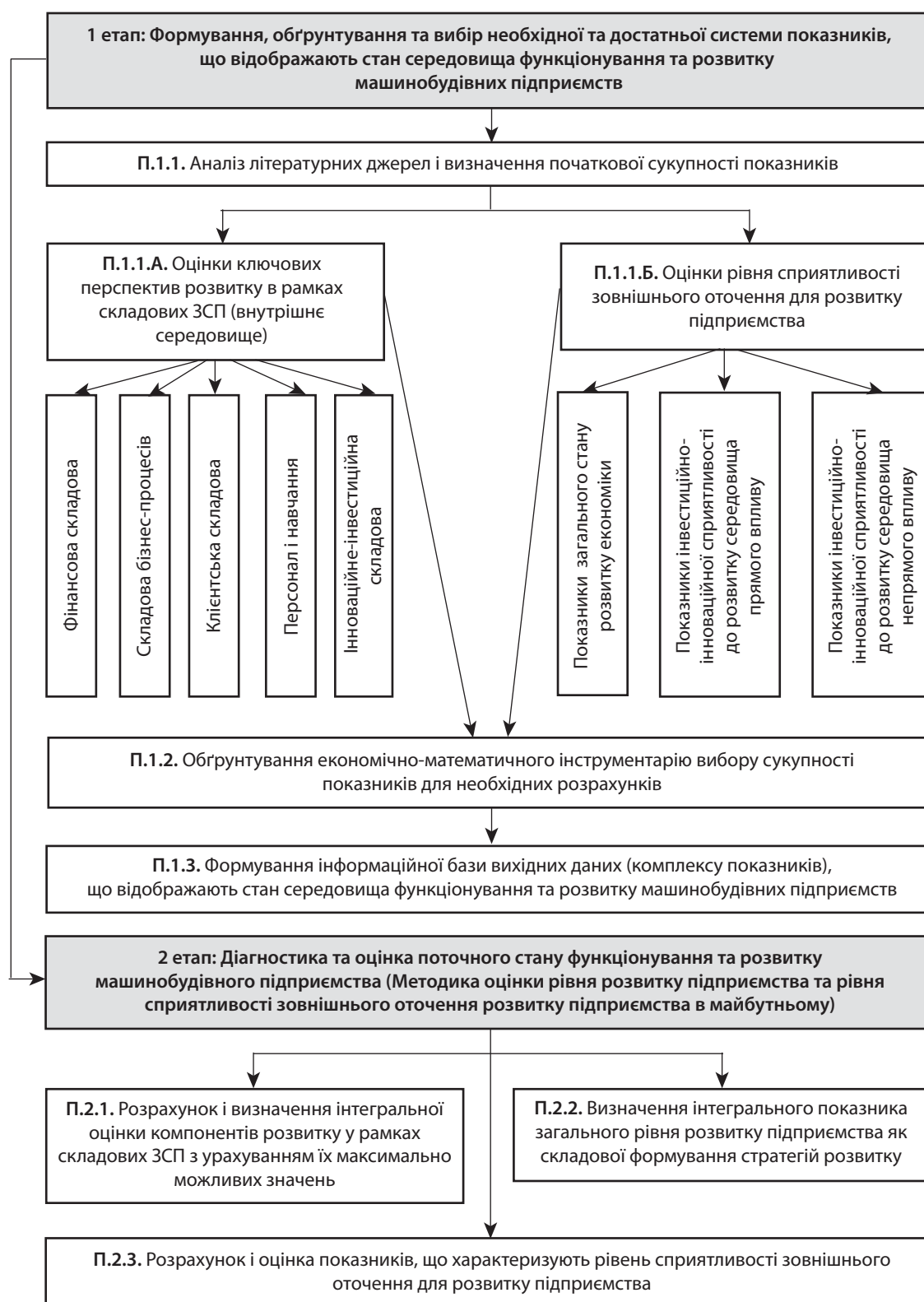


Рис. 1. Концептуальна схема формування стратегій розвитку (початок)

кими, середніми та високими рівнем розвитку або деструктивного, збалансованого чи конструктивного типу розвитку та графіку функцій приналежності (рис. 3).

Аналогічно було проведено співставлення рівня сприятливості зовнішнього середовища зі значеннями його інтегральних показників і розраховано та побудовано графік функції приналежності (рис. 4).

Згідно з побудованими функціями приналежності було кількісно визначено межі виділених класів, які відображено в табл. 2.

Як показав аналіз результатів позиціонування сукупності машинобудівних підприємств Харківського регіону (див. рис. 2) у матриці стратегій розвитку у 2013 р., майже всі вони знайшли своє місце в квадранті 4 та 5.

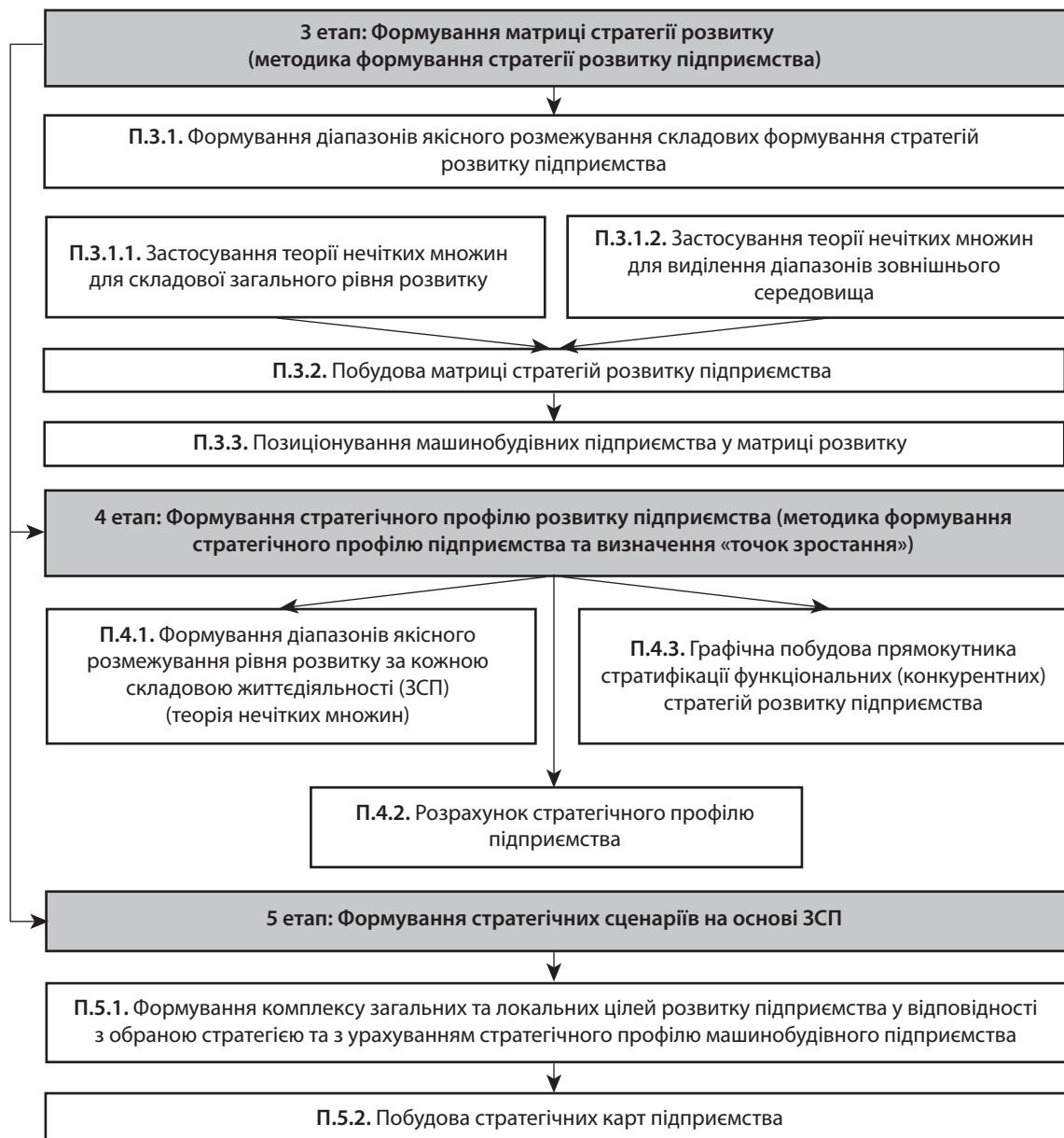


Рис. 1. Концептуальна схема формування стратегій розвитку (закінчення)

Таблиця 1

Інтегральні показники рівня загального розвитку підприємств та рівня сприятливості зовнішнього оточення за 2013 р.

№ з/п	Підприємство	ІП <sub>зрп</sub>	ІСЗ <sub>зовн_ср.</sub>
1	2	3	4
1	ПАТ «ХМЗ «Світло шахтаря»	0,3349	0,5858
2	ПАТ «ЖЕЛЗ»	0,1556	0,5411
3	ПАТ «Електромашина»	0,3044	0,6147
4	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,1753	0,5847
5	ПАТ «Харківський завод штамів та пресформ»	0,3024	0,5411
6	ПАТ НВП «Теплоавтомат»	0,2303	0,5539
7	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,3316	0,6292
8	ПАТ «Куп'янський машинобудівний завод»	0,1802	0,5411
9	ВАТ «Ізюмський тепловозремонтний завод»	0,0990	0,5411
10	ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок»	0,2834	0,5411

1	2	3	4
11	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,2360	0,6339
12	ВАТ «Турбоатом»	0,3903	0,6938
13	ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	0,2167	0,5411
14	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,2300	0,6688
15	ПАТ «Завод Промзв'язок»	0,1476	0,5411
16	ПАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,3372	0,6289
17	ПАТ «ФЕД»	0,2826	0,5847
18	ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	2013	0,5847

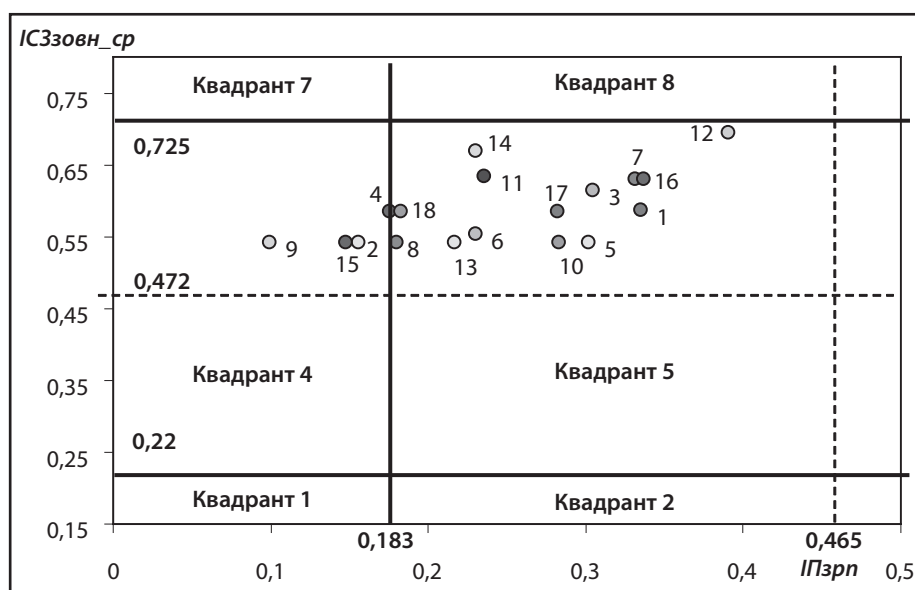


Рис. 2. Позичування машинобудівних підприємств, що аналізуються, у матриці стратегій розвитку за 2013 р.

Примітка: номер підприємства у матриці відповідає номеру за порядком у табл. 1.

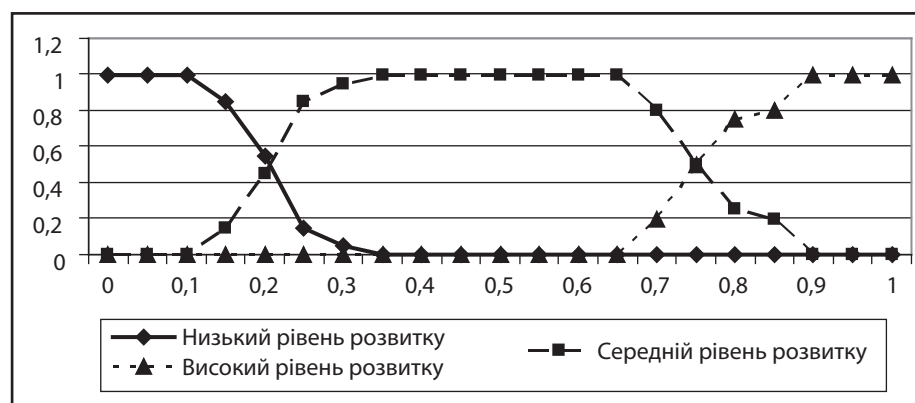


Рис. 3. Функції приналежності нечітких множин показника рівня загального розвитку машинобудівного підприємства

Так, 5 підприємств, серед яких: ВАТ «Ізюмський тепло-возоремонтний завод» (9), ПАТ «Завод Промзв'язок» (15), ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (4), ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» (2), ПАТ «Куп'янський машинобудівний завод» (8) і ВАТ «Мереф'янський механічний завод» (18), що складають 27% від досліджуваної сукупності, відповідно до результатів аналізу у 2013 р. позиціонувались у квадранті 4, що характеризується низьким значенням інтегральних показників загального

рівня розвитку та середнім значенням інтегральних показників зовнішнього оточення, а саме – деструктивним типом розвитку підприємства та нейтральним рівнем сприятливості зовнішнього середовища (існують значні суперечності та протиріччя внутрішнього та зовнішнього середовища).

Тринадцять інших підприємств машинобудування Харківського регіону, що складають 72% від досліджуваної сукупності, позиціонувались у квадранті 5, що ха-



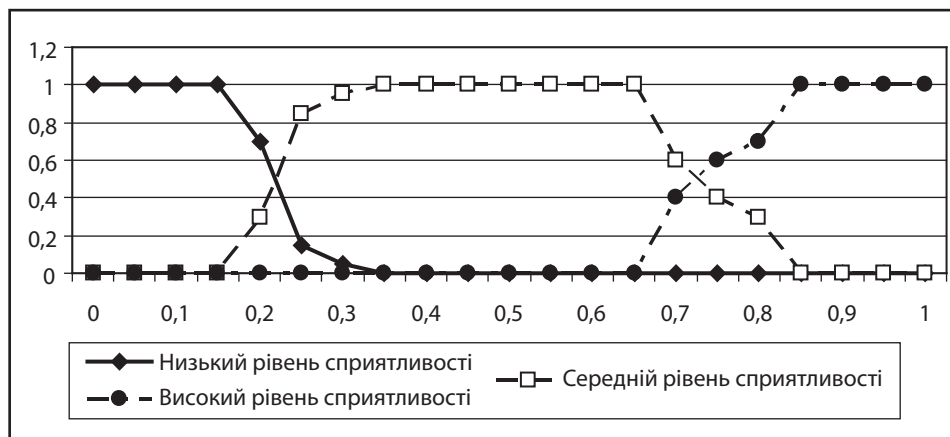


Рис. 4. Функції приналежності нечітких множин показника рівня сприйнятливості зовнішнього оточення до розвитку підприємства

Таблиця 2

Межі якісних ознак інтегральних показників  $IP_{зрп}$  і  $IC3_{зовн.ср.}$  за побудованими функціями приналежності (за чіткими умовами)

Складові формування стратегій розвитку машинобудівного підприємства	Кількісні значення меж якісних ознак		
	низький	середній	високий
Рівень загального розвитку підприємства	0,0 – 0,183	0,183 – 0,75	0,75 – 1,0
Рівень сприйнятливості зовнішнього середовища до майбутніх можливостей функціонування та розвитку машинобудівного підприємства в цілому	0,0 – 0,22	0,22 – 0,725	0,725 – 1,0

рактизується середнім (ближче до низького – від 0,183 до 0,465) та середнім (ближче до високого – від 0,465 до 0,75) значенням інтегральних показників загального рівня розвитку та середнім (ближче до високого – від 0,4725 до 0,725) значенням інтегральних показників зовнішнього оточення, а саме збалансованим типом розвитку та нейтральним (ближче до привабливого) рівнем сприйнятливості зовнішнього середовища.

За результатами позиціонування у матриці стратегій можливо визначити загальний зміст стратегії розвитку та інструменти, за допомогою яких вона може бути реалізована. Так, для підприємств, які потрапили в п'ятий квадрант матриці, переважною є стратегія обережного інвестування у забезпечення розвитку та стратегія ефективного використання потенціалу розвитку. Але для деталізації змісту сформованої стратегії розвитку та розробки комплексу необхідних управлінських заходів у дослідженні запропоновано формування

стратегічного профілю розвитку підприємства відповідно до запропонованої алгоритмічної моделі (рис. 5).

Практичне застосування запропонованої алгоритмічної моделі формування стратегічного профілю для ВАТ «Турбоатом» за 2013 р. складається з таких кроків. Результати рішення 1 Кроку відображено в табл. 3.

Результати рішення 2 Кроку відображено в табл. 4 (процес якісного розмежування рівнів розвитку складових ЗСП за класом низького, середнього та високого рівня розвитку проведено із застосуванням теорії нечітких множин).

Результатом рішення 3 Кроку є побудований стратегічний профіль ВАТ «Турбоатом» за 2013 р., який представлено сукупністю континуумів розвитку кожної складової ЗСП, графічно об'єднаних в прямокутник стратифікації функціональних стратегій розвитку (рис. 6).

За результатами розрахованого стратегічного профілю ВАТ «Турбоатом» у 2013 р. «точкою зростання» обрано найменший інтегральний показник рівня розвитку

Таблиця 3

Інтегральні показники рівня розвитку складових ЗСП ВАТ «Турбоатом»

Сфера життєдіяльності (складова ЗСП)	Рік						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Фінансова складова	0,1910	0,3230	0,2616	0,2989	0,3795	0,2435	0,375
Клієнтська складова	0,0701	0,0607	0,1079	0,2252	0,0549	0,0383	0,423
Складова бізнес-процесів	0,2746	0,2550	0,2905	0,3360	0,4069	0,3366	0,556
Складова навчання та розвитку	0,3453	0,3380	0,3448	0,3414	0,3389	0,3426	0,263
Інноваційно-інвестиційна складова	0,1989	0,2485	0,2470	0,2197	0,2526	0,2340	0,335

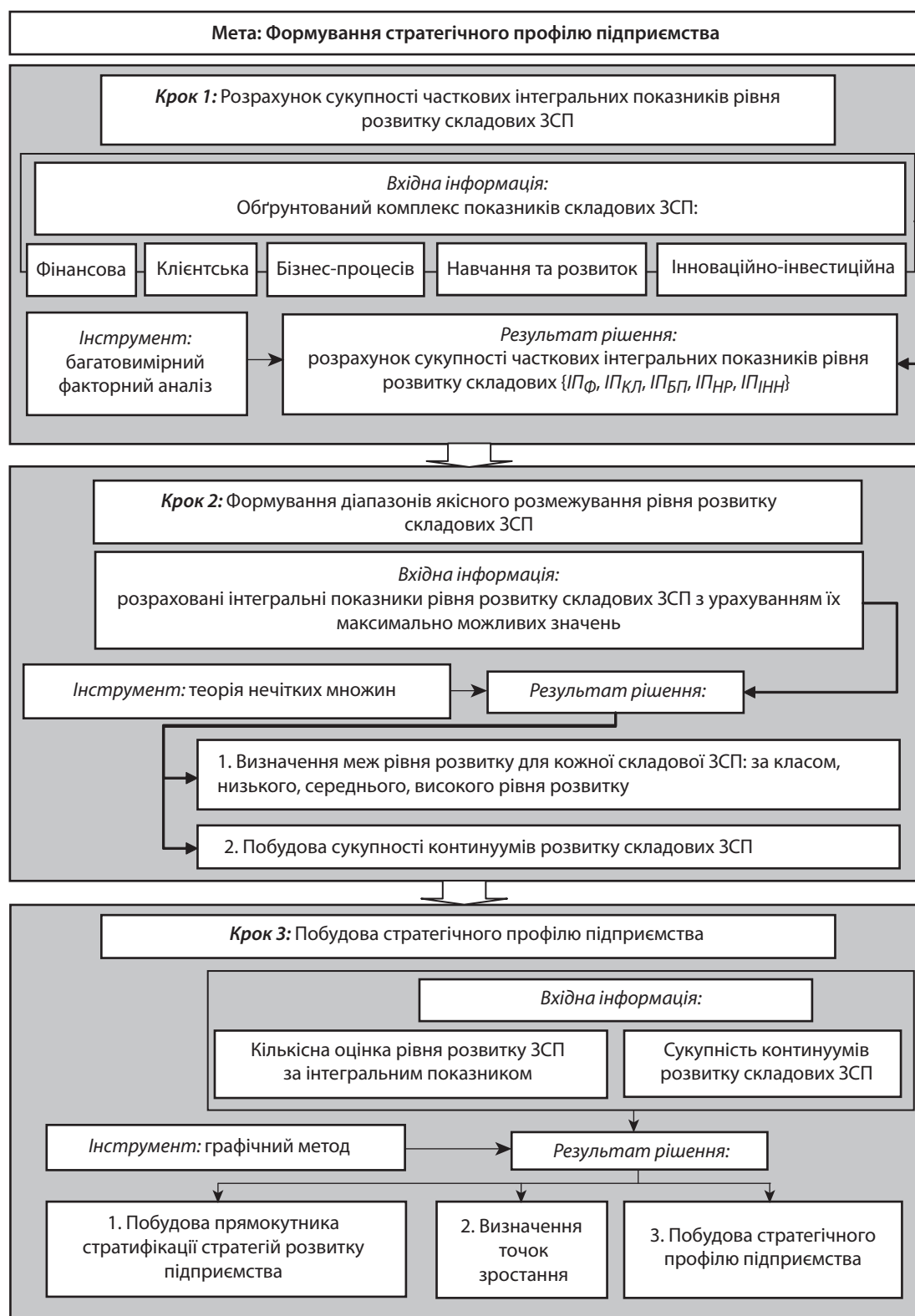


Рис. 5. Алгоритмічна модель формування стратегічного профілю підприємства

складової ЗСП – навчання та розвиток, який свідчить про наявність кризового явища або невирішених протиріч та суперечностей саме у сфері трудових ресурсів підприємства. Таке його кризове становище характеризується проявом негативних тенденцій, а саме: збільшення плінності кадрів та зменшення задоволеності працюючих співробітників підприємства; зменшення кваліфікованого персоналу та збільшення прогулів та зростання не-

відпрацьованого часу; відсутність управлінської та корпоративної культури; зменшення рівня інформованості та стратегічної свідомості персоналу. Цьому класу кризи (у сфері навчання та розвитку персоналу) відповідають стратегії підвищення рівня інформованості персоналу, стратегії формування ключових цінностей, стратегії ділової кар'єри та мотивації, стратегії підвищення кваліфікації персоналу і т. ін.

Межі якісних ознак інтегральних показників складових ЗСП за побудованими функціями приналежності (за чіткими умовами)

Складова ЗСП	Кількісні значення меж якісних ознак		
	низький	середній	високий
Фінансова складова	0,0 – 0,145	0,145 – 0,68	0,68 – 1,0
Клієнтська складова	0,0 – 0,163	0,163 – 0,65	0,65 – 1,0
Складова бізнес-процесів	0,0 – 0,176	0,176 – 0,75	0,75 – 1,0
Складова навчання та розвитку	0,0 – 0,163	0,163 – 0,65	0,65 – 1,0
Інноваційно-інвестиційна складова	0,0 – 0,145	0,145 – 0,75	0,75 – 1,0

Таким чином, побудована графічна модель стратегічного профілю ВАТ «Турбоатом» дозволяє керівництву:

- ✦ визначити вплив системоутворюючих сфер життєдіяльності підприємства за ЗСП на його загальний розвиток;
- ✦ визначити найбільш і найменш проблемні складові ЗСП («точки зростання») які інструмент формування та реалізації загальної стратегії розвитку підприємства;
- ✦ знайти найбільші потенційні можливості для досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку;
- ✦ кількісно обґрунтувати наявність або відсутність невіршених протиріч та суперечностей (або наявність /відсутність криз);
- ✦ коректувати цілі розвитку.

### ВИСНОВКИ

У дослідженні вирішено важливе науково-практичне завдання з подальшого розвитку теоретичних положень та методичного забезпечення формування стратегій розвитку машинобудівних підприємств. Основні результати дослідження полягають в такому:

– запропоновано методичний підхід до формування стратегій розвитку машинобудівного підприємства, основу якого складає концептуальна схема, що дозволить менеджерам та управлінцям вищого рівня підвищити якість управлінських рішень в процесі формування стратегій розвитку підприємства;

– з використанням положень теорії нечітких множин кількісно визначено межі якісних ознак інтегральних показників для побудови матриці стратегій розвитку з розмежуванням її на 9 квадрантів, яка є інструментом забезпечення підвищення ефективності управлінських рішень в процесі стратегічного управління розвитком підприємства, і проведено позиціонування вісімнадцяти машинобудівних підприємств Харківського регіону за результатами 2013 р.;

– для деталізації змісту сформованої стратегії розвитку та розробки комплексу необхідних управлінських заходів запропоновано алгоритмічну модель формування стратегічного профілю розвитку підприємства, особливістю якої є графічний метод побудови прямокутника стратифікації стратегій розвитку та визначення «точок зростання», що дозволить визначити вплив системоут-

ворюючих сфер життєдіяльності підприємства за ЗСП на його загальний розвиток та обрати найбільш дієву функціональну стратегію розвитку підприємства. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / А. В. Василенко. – К. : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.
2. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників : монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2012. – 213 с.
3. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
4. Мозенков О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства: методологія, інструментарій, організація : монографія / О. В. Мозенков. – Х. : Видавництво «Одісей», 2008. – 288 с.
5. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2002. – 640 с.
6. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізм, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
7. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія / Д. В. Райко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 632 с.
8. Стадник В. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 327 с.
9. Ястремська О. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / О. М. Ястремська, Г. В. Верещагіна. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 392 с.
10. Побережний Р. О. Формування матриці стратегій розвитку машинобудівного підприємства: змістовні аспекти та особливості / Р. О. Побережний // Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка. – Ужгород : УНУ, 2014. – Вип. 2 (43). – С. 69 – 72.
11. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта / Пер. с пол. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.

Науковий керівник – Перерва П. Г., доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

### REFERENCES

- Dolzhanskyi, I. Z., and Yahniuk, I. M. *Stratehiia upravlinnia diialnistiu pidpriemstva na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv* [Enterprise management strategy based on balanced scorecard]. Donetsk: SPD Kupriianov V. S., 2012.



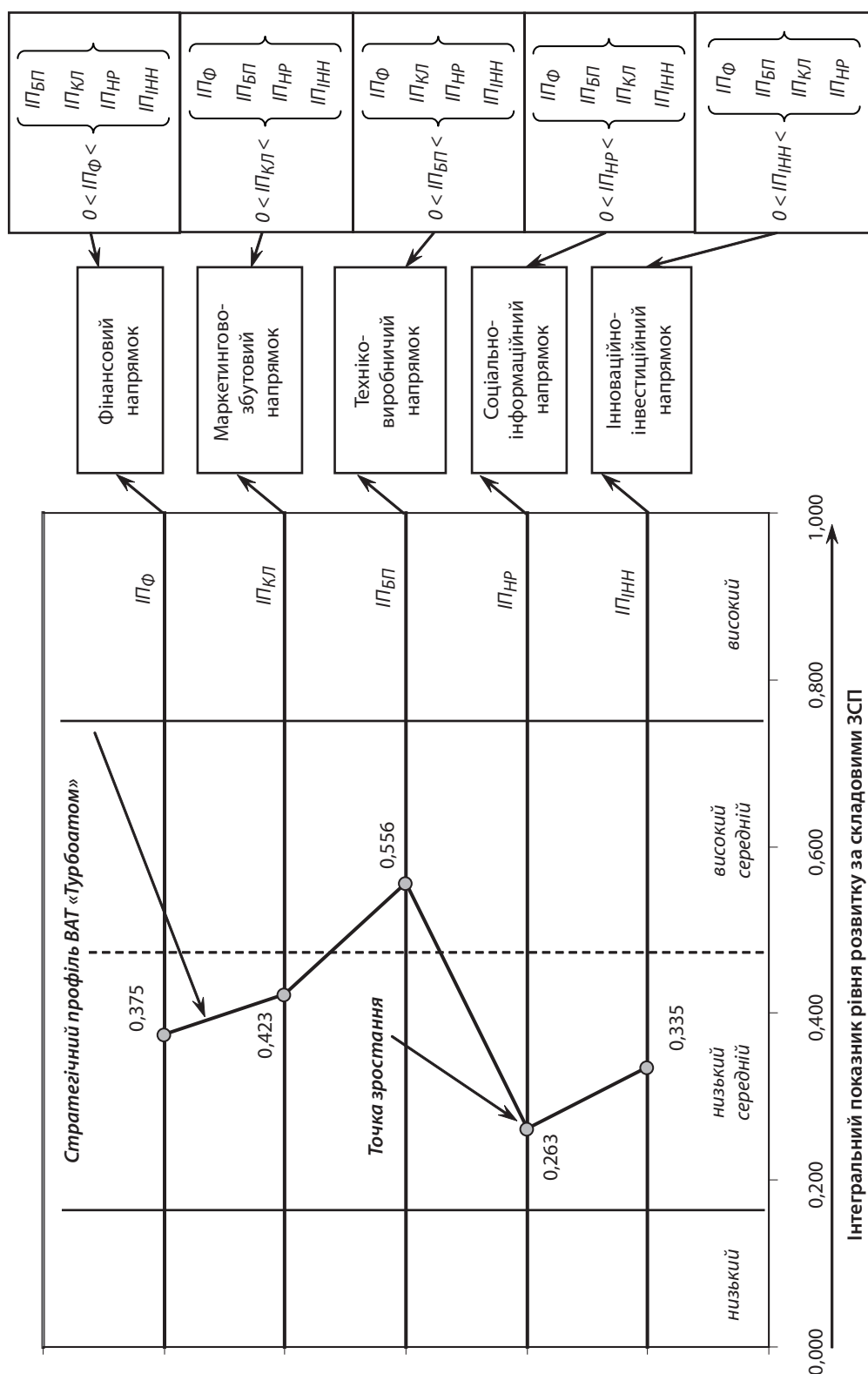


Рис. 6. Побудова стратегічного профілю ВАТ «Турбоатом» за позиціонування у матриці стратегій розвитку

lastremska, O. M., and Vereshchahina, H. V. *Stratehichne upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpryemstva* [Strategic management of innovative enterprise development]. Kharkiv: INZHEK, 2010.

Kyzym, M. O. *Zbalansovana systema pokaznykiv* [Balanced Scorecard]. Kharkiv: INZHEK, 2007.

Mozenkov, O. V. *Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpryemstva : metodolohiia, instrumentarii, orhanizatsiia* [Management of strategic enterprise development: methodology, tools, organization]. Kharkiv: Odissei, 2008.

Ponomarenko, V. S., Pushkar, O. I., and Trydid, O. M. *Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryemstva* [Strategic management of enterprise development]. Kharkiv: KhDEU, 2002.

Poberezhnyi, R. O. "Formuvannia matrytsi stratehii rozvytku mashynobudivnoho pidpryemstva: zmistovni aspekty ta osoblyvosti" [Formation matrix engineering enterprise development strategies: substantive aspects and features]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii "Ekonomika"*, no. 2 (43) (2014): 69-72.

Pliuta, V. *Sravnitelnyy mnogomernyy analiz v ekonomicheskikh issledovaniyakh: Metody taksonomii i faktornogo analiza* [Comparative multivariate analysis in economic research: Methods of taxonomy and factor analysis]. Moscow: Statistika, 1980.

Raievneva, O. V. *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizm, modeli* [Management of the company: methodology, a mechanism model]. Kharkiv: INZhEK, 2006.

Raiko, D. V. *Stratehichne upravlinnia rozvytkom marketynhovoï diialnosti : metodolohiia ta orhanizatsiia* [Strategic management

of development of marketing activities: methodology and organization]. Kharkiv: INZhEK, 2008.

Stadnyk, V. V., and Yokhna, M. A. *Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva* [Strategic management of innovative enterprise development]. Khmelnytskyi: KhNU, 2011.

Vasilenko, A. V. *Menedzhment ustoychivogo razvitiia predpriiaty* [Management of sustainable development of enterprises]. Kyiv: Tsentruchebnoy literatury, 2005.